

## **BAB LIMA**

### **RINGKASAN PENEMUAN KAJIAN, CADANGAN DAN RUMUSAN**

#### **5.1. Pengenalan**

Bab ini merupakan bahagian akhir laporan, di mana bab ini membincangkan mengenai ringkasan penemuan kajian, mengemukakan cadangan dan membuat rumusan bagi keseluruhan kajian.

#### **5.2. Ringkasan Penemuan Kajian Bagi Analisis Data Ke Atas Keseluruhan Responden**

##### **5.2.1. Kepuasan Responden Terhadap Sub-Faktor Kepuasan Kerja**

Jadual 5.1. menunjukkan mengenai kepuasan responden terhadap sub-faktor kepuasan kerja. Berdasarkan kepada jadual tersebut, analisis terhadap sub-faktor kepuasan kerja memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tahap kepuasan responden di dalam setiap faktor kepuasan kerja.

Bagi faktor kerja, responden amat berpuashati dengan sub-faktor kepelbagaian, diikuti dengan sub-faktor pencapaian dan sub-faktor beban kerja. Namun begitu, responden menunjukkan rasa tidak puashati mereka terhadap sub-faktor aspek fizikal di mana min kepuasannya adalah 2.96.

Bagi faktor gaji, responden amat berpuashati dengan sub-faktor ekuiti, di mana min kepuasan sub-faktor ekuiti adalah 3.22 dan diikuti dengan sub-faktor jumlah, di mana min kepuasan sub-faktor jumlah adalah 3.03.

Bagi faktor kenaikan pangkat, responden paling tidak berpuashati dengan sub-faktor peluang, di mana min kepuasan sub-faktor peluang adalah 2.58, dan diikuti dengan sub-faktor keadilan di mana min kepuasan sub-faktor keadilan, adalah 2.75. Namun begitu, responden berpuashati terhadap sub-faktor kekerapan di mana min kepuasan sub-faktor kekerapan adalah 3.51 diikuti dengan sub-faktor asas, di mana min kepuasan sub-faktor asas adalah 3.39.

Bagi faktor penyelia, responden menunjukkan perasaan tidak puashati yang tinggi terhadap sub-faktor perhubungan manusia memandangkan min kepuasan sub-faktor perhubungan manusia adalah 2.36. Namun begitu, responden berpuashati dengan sub-faktor pengiktirafan, sub-faktor kemahiran pentadbiran dan sub-faktor gaya penyeliaan.

Bagi faktor rakan sekerja, responden paling tidak berpuashati dengan sub-faktor keramahan di mana min kepuasan sub-faktor keramahan adalah 2.26. Namun begitu responden melahirkan perasaan puashati mereka terhadap sub-faktor kebolehan dan sub-faktor tolong-menolong.

**Jadual 5.1. Kepuasan Terhadap Sub-Faktor Kepuasan Kerja**

<b>Sub-Faktor</b>	<b>Min Kepuasan</b>
<i><b>Faktor Kerja</b></i>	
Beban Kerja	3.16
Kepelbagaian	3.64
Pencapaian	3.38
Aspek Fizikal	2.96
<i><b>Faktor Gaji</b></i>	
Jumlah	3.03
Ekuiti	3.22
<i><b>Faktor Kenaikan Pangkat</b></i>	
Peluang	2.58
Keadilan	2.75
Asas	3.39
Kekerapan	3.51
<i><b>Faktor Penyelia</b></i>	
Kemahiran Pentadbiran	3.16
Perhubungan Manusia	2.36
Gaya Penyeliaan	3.04
Pengiktirafan	3.41
<i><b>Faktor Rakan Sekerja</b></i>	
Kebolehan	3.23
Tolong-menolong	3.12
Keramahan	2.26

**Sumber: Data Kajian**

#### **5.2.2. Kepuasan Responden Terhadap Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Jadual 5.2. menunjukkan mengenai kepuasan responden terhadap faktor-faktor kepuasan kerja. Berdasarkan kepada jadual tersebut, responden berpuashati terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan kerja dan tidak berpuasahati dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan perhubungan manusia.

Faktor kerja merupakan faktor yang memberikan kepuasan yang tinggi kepada responden di mana min keseluruhan kepuasannya adalah 3.29, diikuti dengan faktor gaji di mana min keseluruhan

kepuasannya adalah 3.13 dan faktor kenaikan pangkat di mana min keseluruhan kepuasan adalah 3.06.

Manakala faktor penyelia dan faktor rakan sekerja merupakan sumber kepada ketidakpuasan bagi responden memandangkan min keseluruhan kepuasan bagi faktor penyelia adalah 2.99 dan min keseluruhan kepuasan bagi faktor rakan sekerja pula adalah 2.87. Keseluruhannya, responden paling berpuashati dengan faktor kerja dan paling tidak berpuashati dengan faktor rakan sekerja.

**Jadual 5.2. Kepuasan Terhadap Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

<b>Faktor-Faktor Kepuasan Kerja</b>	<b>Min Keseluruhan</b>
<b>Kerja</b>	<b>3.29</b>
<b>Gaji</b>	<b>3.13</b>
<b>Kenaikan Pangkat</b>	<b>3.06</b>
<b>Penyelia</b>	<b>2.99</b>
<b>Rakan Sekerja</b>	<b>2.87</b>

**Min Keseluruhan : 3.08**

**Sumber: Data Kajian**

### **5.2.3. Keseluruhan Kepuasan Kerja Responden**

Berdasarkan kepada Jadual 5.2. min keseluruhan kepuasan kerja responden adalah 3.08 dan bolehlah dirumuskan bahawa tahap keseluruhan kepuasan kerja responden adalah tinggi.



#### 5.2.4. Kepentingan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Jadual 5.3. menunjukkan mengenai pandangan responden terhadap kepentingan faktor-faktor kepuasan kerja. Responden berpendapat bahawa faktor kerja merupakan faktor yang paling penting, diikuti faktor gaji, faktor kenaikan pangkat, faktor penyelia dan faktor rakan sekerja.

**Jadual 5.4. Kepentingan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

<b>Faktor-faktor Kepuasan Kerja</b>	<b>Susunan Keseluruhan Mengikut Kepentingan</b>
<b>Kerja</b>	<b>1</b>
<b>Gaji</b>	<b>2</b>
<b>Kenaikkan Pangkat</b>	<b>3</b>
<b>Penyelia</b>	<b>4</b>
<b>Rakan Sekerja</b>	<b>5</b>

**Sumber : Data Kajian**

Rumusannya berdasarkan kepada ringkasan penemuan kajian, bagi analisis ke atas keseluruhan responden, bolehlah dirumuskan bahawa responden melahirkan perasaan tidak puashati mereka terhadap sub-faktor aspek fizikal bagi faktor kerja, sub-faktor peluang dan sub-faktor keadilan bagi faktor kenaikan pangkat, sub-faktor perhubungan manusia bagi faktor penyelia dan sub-faktor keramahan bagi faktor rakan sekerja. Manakala dari segi faktor-faktor kepuasan kerja, responden melahirkan perasaan tidak puashati mereka terhadap faktor penyelia dan faktor rakan sekerja.

### **5.3. Ringkasan Penemuan Kajian Melalui Perbandingan Di Antara Responden Pegawai Dan Responden Staf Sokongan**

#### **5.3.1. Perbandingan Responden Terhadap Sub-Faktor Kepuasan Kerja**

Jadual 5.4. menunjukkan mengenai perbandingan kepuasan responden terhadap sub-faktor kepuasan kerja. Berdasarkan kepada jadual tersebut, analisis terhadap sub-faktor kepuasan kerja memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tahap kepuasan responden terhadap setiap sub-faktor kepuasan kerja.

Bagi faktor kerja, dari segi sub-faktor beban kerja, responden pegawai lebih berpuashati berbanding dengan responden staf sokongan. Dari segi sub-faktor kepelbagaian, responden staf sokongan lebih berpuashati berbanding dengan responden pegawai. Dari segi sub-faktor pencapaian, responden pegawai lebih berpuashati berbanding dengan responden staf sokongan. Manakala dari segi sub-faktor aspek fizikal, responden pegawai berpuashati tetapi responden staf sokongan tidak berpuashati.

Bagi faktor gaji, dari segi sub-faktor jumlah dan sub-faktor ekuiti, responden pegawai lebih berpuashati berbanding staf sokongan.

Bagi faktor kenaikan pangkat, dari segi sub-faktor peluang, responden staf sokongan berpuashati tetapi responden pegawai tidak berpuashati. Dari segi sub-faktor keadilan, kedua-dua

kumpulan responden tidak berpuashati tetapi responden pegawai lebih tidak berpuashati berbanding staf sokongan. Dari segi sub-faktor asas, responden staf sokongan lebih berpuashati berbanding responden pegawai dan dari segi sub-faktor kekerapan pula, responden pegawai lebih berpuashati berbanding responden staf sokongan.

Bagi faktor penyelia, dari segi sub-faktor kemahiran pentadbiran, responden staf sokongan lebih berpuashati berbanding responden pegawai. Dari segi sub-faktor perhubungan manusia, responden staf sokongan lebih tidak berpuashati berbanding responden pegawai. Dari segi sub-faktor gaya penyeliaan, responden staf menunjukkan perasaan puashati berbanding responden pegawai yang bersikap neutral. Manakala dari segi sub-faktor pengiktirafan pula, responden pegawai lebih berpuashati berbanding responden staf sokongan.

Bagi faktor rakan sekerja, dari segi sub-faktor kebolehan, responden pegawai dan responden staf sokongan berpuashati dan perbezaan min kepuasan adalah kecil sahaja. Manakala dari segi sub-faktor tolong-menolong, responden staf sokongan merasa puashati berbanding responden pegawai menggambarkan perasaan tidak puashati. Selain daripada itu, dari segi sub-faktor keramahan, kedua-dua kumpulan responden merasa tidak puashati dan dalam hal ini responden pegawai lebih tidak berpuashati berbanding responden staf sokongan.

**Jadual 5.4. Perbandingan Responden Terhadap Sub-Faktor Kepuasan Kerja**

<b>Sub Faktor</b>	<b>Min Kepuasan Responden Pegawai</b>	<b>Min Kepuasan Responden Staf Sokongan</b>
<i><b>Faktor Kerja</b></i>		
Beban kerja	3.20	3.15
Kepelbagaian	3.40	3.74
Pencapaian	3.43	3.35
Aspek Fizikal	3.07	2.90
<i><b>Faktor Gaji</b></i>		
Jumlah	3.05	3.02
Ekuiti	3.41	3.12
<i><b>Faktor Kenaikan Pangkat</b></i>		
Peluang	2.48	2.63
Keadilan	2.67	2.79
Asas	3.17	3.50
Kekerapan	3.66	3.44
<i><b>Faktor Penyelia</b></i>		
Kemahiran Pentadbiran	3.05	3.22
Perhubungan Manusia	2.39	2.35
Gaya Penyeliaan	3.00	3.06
Pengiktirafan	3.53	3.35
<i><b>Faktor Rakan Sekerja</b></i>		
Kebolehan	3.24	3.23
Tolong-Menolong	2.95	3.21
Keramahan	2.09	2.35

**Sumber: Data Kajian**

### **5.3.2. Perbandingan Responden Terhadap Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Jadual 5.5. menunjukkan mengenai perbandingan di antara responden pegawai dan responden staf sokongan terhadap faktor-faktor kepuasan kerja. Berdasarkan kepada jadual tersebut, responden pegawai dan responden staf sokongan menunjukkan perasaan puashati mereka terhadap faktor kerja, di mana terdapat persamaan di dalam min keseluruhan kepuasan bagi kedua-dua kumpulan responden. Bagi faktor gaji responden pegawai lebih berpuashati berbanding responden staf sokongan. Bagi faktor kenaikan pangkat, responden staf sokongan lebih berpuashati berbanding responden pegawai yang bersikap berkecuali. Bagi faktor penyelia, kedua-dua kumpulan responden tidak berpuashati dan terdapat persamaan di dalam nilai min keseluruhan kepuasan bagi kedua-dua kumpulan responden. Manakala bagi faktor rakan sekerja, kedua-dua kumpulan responden tidak berpuashati dan dalam hal ini responden pegawai lebih tidak berpuashati berbanding responden staf sokongan.

**Jadual 5.5. Perbandingan Responden Terhadap Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

<i>Responden/Faktor</i>	<b>Min Kepuasan</b>
<i><b>Pegawai</b></i>	
Kerja	3.29
Gaji	3.23
Kenaikan Pangkat	3.00
Penyelia	2.99
Rakan Sekerja	2.76
<i><b>Staf Sokongan</b></i>	
Kerja	3.29
Gaji	3.07
Kenaikan Pangkat	3.09
Penyelia	2.99
Rakan Sekerja	2.93

**Min Keseluruhan bagi Responden Pegawai: 3.05**

**Min Keseluruhan bagi Responden Staf Sokongan: 3.09**

**Sumber: Data Kajian**

### **5.3.3. Perbandingan Keseluruhan Kepuasan Kerja Responden**

Berdasarkan kepada Jadual 5.5. di atas, min keseluruhan kepuasan kerja bagi responden pegawai adalah 3.05, manakala min keseluruhan kepuasan kerja bagi responden staf sokongan pula adalah 3.09. Keseluruhannya, bolehlah dirumuskan bahawa tahap keseluruhan kepuasan kerja bagi responden staf sokongan adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap keseluruhan kepuasan kerja responden pegawai.

### **5.3.4. Perbandingan Responden Terhadap Kepentingan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Jadual 5.6. menunjukkan mengenai perbandingan responden terhadap kepentingan faktor-faktor kepuasan kerja. Berdasarkan

kepada jadual tersebut, kedua-dua kumpulan responden berpendapat bahawa faktor kerja merupakan faktor yang paling penting, diikuti faktor gaji, faktor kenaikan pangkat, faktor penyelia dan faktor rakan sekerja. Keseluruhannya bolehlah dirumuskan bahawa terdapat persamaan pandangan mengenai kepentingan faktor-faktor kepuasan kerja bagi kedua-dua kumpulan responden.

**Jadual 5.6. Perbandingan Responden Terhadap Kepentingan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

<i><b>Responden/Faktor</b></i>	<b>Susunan Keseluruhan Mengikut Kepentingan</b>
<i><b>Pegawai</b></i>	
Kerja	1
Gaji	2
Kenaikan Pangkat	3
Penyelia	4
Rakan sekerja	5
<i><b>Staf Sokongan</b></i>	
Kerja	1
Gaji	2
Kenaikan Pangkat	3
Penyelia	4
Rakan sekerja	5

**Sumber: Data Kajian**

Rumusannya, berdasarkan kepada ringkasan penemuan kajian, bagi analisis perbandingan responden pula (iaitu perbandingan di antara responden pegawai dan responden staf sokongan), kajian mendapati dari segi sub-faktor kepuasan, terdapat ketidakpuasan terhadap sub-faktor aspek fizikal kerja, sub-faktor peluang, sub-faktor keadilan, sub-faktor perhubungan manusia dan sub-faktor keramahan bagi responden staf sokongan.

Responden pegawai pula, tidak berpuashati terhadap sub-faktor peluang, sub-faktor keadilan, sub-faktor perhubungan manusia, sub-faktor gaya penyeliaan, sub-faktor tolong-menolong dan sub-faktor keramahan. Manakala dari segi faktor-faktor kepuasan kerja, responden pegawai bersikap berkecuali terhadap faktor kenaikan pangkat dan melahirkan perasaan tidak puashati mereka terhadap faktor penyelia dan faktor rakan sekerja. Responden staf sokongan pula, tidak berpuashati terhadap faktor penyelia dan faktor rakan sekerja.

#### **5.4. Cadangan**

Penemuan kajian mendapati terdapatnya ketidakpuasan terhadap faktor penyelia dan faktor rakan sekerja. Justeru itu, bagi faktor penyelia, kajian mencadangkan supaya para penyelia samada pegawai ataupun staf sokongan menumpukan kepada perkara-perkara berikut:-

Pertamanya, membuat perubahan ke atas sikap peribadi atau personaliti ke tahap yang lebih baik. Penyelia-penyelia perlulah menilai diri sendiri dari segi sikap, tindakan dan percakapan, dan adakah ianya disenangi oleh pekerja bawahan semasa mereka menyelia pekerja-pekerja berkenaan. Setelah perkara-perkara ini dilakukan, di dalam menyelia pekerja, penyelia-penyelia mestilah berkomunikasi dengan cara yang paling baik dan paling berkesan, sentiasa berbudi-bahasa, mempunyai sikap rendah diri dan sebagainya.



Keduanya, penyelia-penyelia mestilah selalu memberikan sokongan ataupun galakkan kepada pekerja bawahan samada sokongan dalam bentuk moral, teknikal ataupun emosi. Sokongan ataupun dorongan daripada penyelia amat penting bagi memotivasikan pekerja supaya bekerja dengan lebih tekun lagi dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi.

Ketiganya, penyelia-penyelia mestilah pandai mewujudkan suasana bekerja yang ceria, gembira, harmoni, selesa, bertenaga dan sebagainya di dalam menyelia pekerja bawahannya.

Keempatnya, penyelia-penyelia mestilah sentiasa menghargai idea ataupun pendapat pekerja bawahan, sentiasa bersedia menerima kritikan dan sentiasa bersikap terbuka di dalam menangani isu-isu ataupun perkara-perkara yang melibatkan urusan kerja harian.

Kelimanya, penyelia-penyelia mestilah menjadi pendengar yang baik bagi setiap masalah yang dibangkitkan, perlu sentiasa bersabar dan berusaha sedaya-upaya menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih profesional.

Keenamnya, penyelia-penyelia mestilah mengamalkan sikap sentiasa bertimbangrasa di dalam urusan pemberian tugas, sentiasa memberikan pujian ataupun penghargaan bagi tugas yang di laksanakan dengan baik, sentiasa berbincang dengan pekerja

bawahan mengenai perkara-perkara yang boleh meningkatkan prestasi kerja bagi mencapai matlamat organisasi dan juga mencapai matlamat pekerja.

Ketujuhanya, penyelia-penyelia juga mestilah lebih berdiplomasi, lebih liberal dan lebih bertolak-ansur di dalam urusan yang melibatkan pekerja bawahan kerana perkara ini amat penting bagi meningkatkan lagi tahap kepuasan bekerja bagi golongan pekerja bawahan.

Manakala pihak pengurusan atasan pula, perlu mengambil langkah-langkah berikut bagi meningkatkan lagi tahap kepuasan kerja dan juga tahap kecekapan penyelia dan pekerja bawahan.

Pertamanya, pihak pengurusan atasan perlu mengadakan kursus-kursus yang menekankan kepada aspek-aspek penyeliaan bagi mendedahkan lagi tentang ilmu penyeliaan dan kepentingan penyeliaan di dalam urusan penyeliaan kerja harian kepada para penyelia.

Keduanya, pihak pengurusan atasan perlu mengadakan kursus-kursus pengurusan dan kursus-kursus kepimpinan kepada para penyelia bagi meningkatkan lagi kemahiran mengurus dan memimpin kakitangan dan bagaimana menjadi penyelia dan pemimpin pekerja yang baik dan berkesan.

Ketiganya, pihak pengurusan atasan seharusnya membentuk kumpulan-kumpulan kerja yang menekankan kepada kombinasi di antara pekerja bawahan dengan pegawai pertengahan bagi merapatkan lagi hubungan di antara pekerja dengan penyelia-penyelia mereka.

Dari segi faktor rakan sekerja, kajian ingin mencadangkan supaya kedua-dua kumpulan responden samada kumpulan pegawai ataupun kumpulan staf sokongan membuat perubahan terhadap sikap peribadi mereka kepada sikap yang lebih baik dan positif.

Pertamanya, pegawai atau staf sokongan mestilah sentiasa bekerjasama, tolong-menolong atau bantu-membantu di antara satu sama lain di dalam menjalankan tugas harian.

Keduanya, pegawai atau staf sokongan mestilah sentiasa mengamalkan sikap saling hormat dan menghormati di antara satu sama lain, jujur dan ikhlas, bertanggungjawab serta sentiasa bersikap rendah diri terhadap rakan sekerja.

Ketiganya, pegawai atau staf sokongan mestilah menghargai pandangan rakan sekerja, sanggup menerima kritikan atau teguran yang membina, memberi pujian kepada pencapaian rakan sekerja dan sebagainya.

Keempatnya, pegawai atau staf sokongan perlulah berkomunikasi secara bijaksana, berkesan, cekap dan sentiasa menjadi pendengar yang baik.

Kelima, pegawai atau staf sokongan mestilah sentiasa memberi galakkan, dorongan, semangat, sokongan moral, sokongan emosi dan sebagainya kepada sesama rakan sekerja.

Manakala pihak pengurusan atasan pula perlu menumpukan kepada perkara-perkara berikut:-

Pertamanya, pihak pengurusan perlulah memperkenalkan konsep "*team building*" bagi menyatupadukan semua personel di dalam organisasi supaya dapat bekerjasama dalam usaha untuk mencapai objektif organisasi.

Kedua, pihak pengurusan atasan perlu menghantar pegawai-pegawai atau staf sokongan menghadiri kursus secara berkumpulan dengan tujuan untuk mengeratkan lagi hubungan di antara sesama pegawai atau staf sokongan.

Ketiga, pihak pengurusan perlu mewujudkan banyak kumpulan kerja bagi menggalakkan pegawai atau staf sokongan bergiat secara aktif dan bekerjasama di dalam menjalankan sesuatu kerja, tugas ataupun tanggungjawab.

## 5.5. Rumusan

Berdasarkan kepada penemuan kajian, secara keseluruhannya pegawai dan staf sokongan Kementerian Perusahaan Utama merasa puashati dengan pekerjaan mereka dan tahap keseluruhan kepuasan yang ditunjukkan oleh pegawai dan staf sokongan adalah tinggi. Dari segi faktor-faktor kepuasan, faktor kerja, faktor gaji dan faktor kenaikan pangkat memberikan kepuasan kepada pegawai dan staf sokongan tetapi faktor penyelia dan faktor rakan sekerja merupakan sumber kepada ketidakpuasan bagi pegawai dan staf sokongan di Kementerian Perusahaan Utama.

Manakala melalui perbandingan responden pula, pegawai bersikap tidak pasti terhadap faktor kenaikan pangkat dan merasa tidak puashati terhadap faktor penyelia dan faktor rakan sekerja. Staf sokongan pula tidak berpuashati dengan faktor penyelia dan faktor rakan sekerja. Sehubungan dengan itu, pihak pengurusan seharusnya menumpukan kepada faktor-faktor yang disebutkan di atas jika tindakan pembetulan ingin diambil.

Oleh kerana kajian ini hanya melihat tahap kepuasan kerja bagi satu agensi sahaja maka rumusan yang dibuat terhadap penemuan kajian hanyalah terbatas kepada kumpulan pegawai dan staf sokongan di satu agensi sahaja. Sehubungan dengan itu, kajian seterusnya harus menggunakan lebih banyak agensi di dalam sektor awam bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai tahap kepuasan

kerja responden samada bagi pegawai dan staf sokongan ataupun perbandingan di antara pegawai dengan staf sokongan. Walaubagaimanapun, kajian ini samada secara langsung ataupun tidak langsung dapat memberikan gambaran yang sebenar mengenai tahap kepuasan kerja bagi pegawai dan staf sokongan di Kementerian Perusahaan Utama.